

Nachfolgesuche im Wandel

FAMILIENUNTERNEHMEN

Die traditionelle Familie hat sich in vielschichtiger Wechselwirkung mit der Gesellschaft verändert - mit teilweise erheblichen Auswirkungen auf die Familienunternehmen.

RENÉ FLAMMER UND
TOBIAS KAESER

Früher lag die Entscheidungsbefugnis in sämtlichen Unternehmensfragen beim Familienvater und Unternehmer. Mit der Nachfolge ging sie auf den ältesten Sohn über. In einem modernen Verständnis hingegen hat grundsätzlich jedes Familienmitglied Anspruch auf Selbstverwirklichung und definiert eigenständig seine Rolle innerhalb oder ausserhalb des Familienunternehmens.

Wertewandel findet statt

Während dieser Wertewandel von innen wirkt, erzeugt der permanente Wettbewerb von aussen Druck auf Familienfirmen. Der «Produktionsfaktor Mensch» wird in unserer Dienstleistungsgesellschaft immer bedeutender. Will ein Familienunternehmen langfristig überleben, muss es sich dem Wettbewerb um die fähigsten Köpfe stellen. Dieser Anspruch gilt auch für die in der Verantwortung stehenden Familienmitglieder.

Nebst Wertewandel und Wettbewerb beeinflusst die Demografie die Nachfolge in Firmen.

Nebst Wertewandel und Wettbewerb beeinflussen demographische Entwicklungstendenzen die Nachfolgeregelung von Familienfirmen. Wohlstand und medizinischer Fortschritt ermöglichen uns ein gesundes Leben bis ins hohe Alter. Dies heisst aber nicht zwingend, dass der Unternehmer, der das Pensionsalter möglicherweise schon überschritten hat, der Dynamik des Geschäfts noch immer gewachsen ist. Auf der anderen Seite kann die Nachfolgeregeneration für die Übernahme der Verantwortung noch zu jung sein, selbst wenn der Unternehmer bereits im Rentenalter steht.

Unterschiedliche Möglichkeiten
Vielfältig sind also die Gründe, die dazu führen, dass die traditionelle Vater-Sohn-Übergabe nur noch eine Lösungsvariante von vielen darstellt. Der Unternehmer ist gefordert, frühzeitig mögliche Alternativen zu evaluieren. Wir unterscheiden sechs Varianten.

Als erste - wohl nach wie vor häufigste Variante - gilt die Weitergabe oder der Verkauf innerhalb der Familie. Diese Variante setzt voraus, dass befähigte Familienmitglieder existieren, die willens sind, die Führung und sukzessive auch das Eigentum zu übernehmen. Nebst güter-, erb- und steuerrechtlichen Fragen sind familieninterne Nachfolgeregelungen oft auch komplexe Cash-Management-Aufgaben. Die Ansprüche aller Familienmitglieder sollen geregelt werden, ohne das Unternehmen finanziell zu strapazieren.



Nachfolgelösung - ein Balanceakt zwischen Emotionen und harten Fakten.

Eine zweite Variante, die die erste auf Kontinuität setzt, ist der Verkauf an ein ausserfamiliäres Management. Dabei stellt sich die Frage, ob das bestehende Management nachfolgefähig ist. Der Sprung vom Angestellten zum Eigentümer kann sehr motivierend wirken, aber finanziell überfordern. Die Finanzierung der Trans-

alternativen zu evaluieren. Wir unterscheiden sechs Varianten.

Eine zweite Variante, die die erste auf Kontinuität setzt, ist der Verkauf an ein ausserfamiliäres Management. Dabei stellt sich die Frage, ob das bestehende Management nachfolgefähig ist. Der Sprung vom Angestellten zum Eigentümer kann sehr motivierend wirken, aber finanziell überfordern. Die Finanzierung der Trans-

aktion ist hier meistens der Schlüssel zum Erfolg.

Drittens kann die Firma an einen strategischen Käufer veräussert werden. Beim Verkauf an Konkurrenten ist die erste mentale Hürde oft die höchste: Das Verhandeln mit einer Partei, die man jahrzehntlang als Gegner wahrgenommen hat. Aus einer wertorientierten Sicht spricht einiges für einen strategischen Käufer, da dieser meist den höchsten Preis zu bieten bereit ist. Oft stellen strategische Käufer das längerfristige Überleben der Firma am ehesten sicher.

Börsengang für grosse Firmen

Die Varianten vier und fünf setzen eine gewisse Grösse des Unternehmens voraus. Variante vier ist der Verkauf an Finanzinvestoren, Variante fünf der Gang an die Börse. Bei beiden haben die Investoren primär finanzielle Zielsetzungen. Während Finanzinvestoren eher als Übergangslösung fungieren, muss beim direkten Gang an die Börse bereits das Gesamtpaket geschnürt sein. Das Unternehmen soll auch eine attraktive Anlagechance für die künftigen Publikumsaktionäre darstellen. Nicht zu unterschätzen ist die Pflicht zur transparenten Kommunikation, was oft diametral der Kultur eines Familienunternehmens entgegensteht.

Die sechste Variante ist die Liquidation: Ein bitterer Weg, den nicht selten Kleinunternehmen beschreiten müssen.

Welche Variante ist die richtige?

Statt die Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten abzuwägen, mag es näher liegen, sich zuerst Gewissheit bezüglich der Kriterien einer erfolgreichen Nachfolge zu verschaffen. Bindet der Unternehmer bei der Beantwortung dieser Fragen die Familie mit ein, hat er einen ersten, wesentlichen Schritt in der Nachfolge geschafft: Der Ehepartner und die Kinder werden als gleichberechtigte Entscheidungsträger akzeptiert.

Einigt sich die Familie auf diesem Weg auf die zentralen Leitplanken einer Nachfolgeregelung, fällt die Bewertung der oben genannten Varianten oft viel leichter. Bereits in dieser Phase kann die Begleitung durch einen unabhängigen Berater hilfreich sein. Der Prozess der Nachfolgeregelung wird durch die Bestimmung von Kriterien systematisiert, die Bewertung der Lösungsvarianten professionalisiert und die Entscheidungsfindung für den Unternehmer effizienter.

René Flammer und Tobias Kaeser, Senior Consultants Wealth Engineering & Consulting, VP Bank, Zürich.

Werte der Firma erhalten

CASE STUDY Bei der Zühlke-Gruppe wurde die Nachfolge im Rahmen eines Management-Buy-out erfolgreich gelöst.

GERRY ZÜHLKE

Wer Jahrzehnte in den Aufbau eines Unternehmens investiert hat, möchte sicher sein, dass sein Lebenswerk in seinem Sinn weitergeführt wird. Je nach Firma gilt es dabei, verschiedene Werte zu erhalten. Bei Zühlke stand die Bewahrung der Ganzheit im Vordergrund. Dank Spezialisierungen in allen massgebenden Fachrichtungen bietet das Technologieunternehmen Lösungen aus einer Hand - eine grundlegende Kernkompetenz, die bei einer Zerstückelung der Firma zerfallen wäre.

Team gezielt aufbauen

In solchen Fällen kann ein Management-Buy-out (MBO) eine gute Option sein. Dabei geht die Firma in die Hände eines Managements über, das meist aus dem bestehenden Führungskreis zusammengesetzt ist. Das Modell bringt zwar einen geringeren Erlös als ein Verkauf an Dritte, hat aber gewichtige Vorteile: Die künftigen Eigner verfügen bereits über das nötige Know-how und kennen die Stärken und Schwächen der Firma.

Ein erfolgreiches MBO bedingt eine sorgfältige und langjährige Planung. Denn der entscheidende Erfolgsfaktor ist das Management-Team. Die künftigen Besitzer müssen neben Fachkompetenz auch Unternehmerrgeist, Intuition und klare Visionen mitbringen. Sie

müssen die Fähigkeit haben, Chancen zu erkennen, Risiken richtig einzuschätzen und diese kontrolliert einzugehen. Es gilt, solche Führungskräfte in den eigenen Reihen zu erkennen und wenn nötig Schlüsselpositionen neu zu besetzen. Idealerweise wird bereits Jahre vor dem MBO eine Organisation geschaffen, in der die oberen Führungsebenen aktiv in Entscheidung mit einbezogen werden.

Gegenseitiges Vertrauen

Gleichzeitig muss der Eigentümer dafür sorgen, dass die Kandidaten zum Zeitpunkt des MBO auch über die nötigen finanziellen Mittel verfügen. Häufig werden dazu bereits einige Jahre vorher Kaderentwicklungspläne etabliert.

Ein MBO kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn es auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Der Eigentümer ist gefordert, Finanzlage und Marktsituation offen zu kommunizieren - ohne Beschönigungen oder Halbheiten. Nur so festigt das MBO-Team seinen Glauben in die Zukunft der Firma. Umgekehrt muss der Eigentümer volles Vertrauen in das MBO-Team haben, damit er sich in Ruhe zurückziehen kann. Denn das neue Management braucht freie Hand für den Generationenwechsel.

Gerry Zühlke, Gründer und langjähriger Geschäftsführer, Zühlke-Gruppe, Schlieren. MBO im Jahr 2000.

Die Nachfolge als Krise

KOMMUNIKATION Eine Firmenachfolge ist sowohl rekrutierungsseitig als auch kommunikativ als Krisensituation zu betrachten. Und diese erfordert spezifische Kompetenzen, denn ein Besitzerwechsel ist für Mitarbeitende und Kunden mit Unsicherheiten verbunden. Diesen ist aktiv zu begegnen. Gesucht ist nicht einfach ein Geschäftsführer, sondern eine Person, die Leistung bringt, die Vertrauen herstellt, die Glaubwürdigkeit ausstrahlt - und damit Sicherheit vermittelt. Der Druck auf einen Nachfolger ist enorm.

Hard Factors wie Due Dilligence oder vertragsrechtliche Aspekte werden in einer Nachfolgeregelung routinemässig überprüft. Soft Factors wie Kommunikationsverhalten und Integrationsfähigkeit werden dagegen oft vernachlässigt. Eine Vernachlässigung, die Folgen hat: Eine grosse Zahl von Nachfolgeprozessen muss auf Grund von Kommunikationsfehlern abgebrochen und die

Kandidatensuche neu gestartet werden.

Wird eine Nachfolgeregelung als Krisensituation eingestuft und mit der dazu nötigen Sensibilität gehandhabt, erhält die Kommunikation die erforderliche Aufmerksamkeit. Setzt eine systematische Kommunikation erst dann ein, wenn der Nachfolger seine Funktion angetreten hat, ist es zu spät. Der gesamte Nachfolgeprozess ist kommunikativ zu begleiten, von der Suche über die Übergabe bis weit über den Stellenantritt hinaus. In die strategische Kommunikation sind alle Anspruchsgruppen einzubeziehen. Nur wenn eine Nachfolgeregelung eine durchdachte Kommunikation zugrunde liegt, können wichtige Know-how-Träger weiter in die Firma eingebunden, nötige Neuerungen implementiert und Kapitalgeber bei Laune gehalten werden.

Christian Ulrich, Inhaber Ulrich Associates, Zürich; Reto Bruseghini, Inhaber Bruseghini Public Relations, Zürich.

ANZEIGE

WEITERKOMMEN DURCH WEITERBILDUNG

Klausur Nachfolgeplanung

27. - 29. September 2010, Sorell Hotel Zürichberg, Zürich

Für Beraterinnen/Berater, die sich mit den verschiedenen Fachgebieten einer Unternehmensnachfolge auseinandersetzen müssen.

Klausur Verwaltungsrat und Geschäftsführung

7. - 9. Juni 2010, Hotel Montana, Luzern

Für Mitglieder der obersten Leitungsebenen (Verwaltungsrat und Geschäftsführung) von kleineren und mittleren Unternehmen.

Klausur Swiss GAAP FER

7. - 9. Juni 2010, Hotel Montana, Luzern und

13. - 15. September 2010, Hotel Steigenberger Belvédère, Davos

Für leitende Angestellte oder Firmeninhaber aus den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen/Controlling.

Intensivstudien

28. September - 23. November 2010 Zürich/Films

In 8 Tagen vertiefen Sie Ihr Wissen in aktuellen Kernthemen folgender Richtungen: **Treuhand - Steuerrecht - Mehrwertsteuer - Personalwesen.**

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.unternehmerforum.ch

UNTERNEHMER
FORUM SCHWEIZ

Unternehmer Forum Schweiz AG
Zellerstrasse 58, 8038 Zürich
Telefon 043 399 78 85
Telefax 043 399 78 80
info@unternehmerforum.ch



Mergers & Acquisitions and Management Advisory

SEIT ÜBER 10 JAHREN

International | Professionell | Persönlich